



Orientaciones para las lecturas

Pruebas de Selección de Directoras/es 2020

PSICOLOGÍA COMUNITARIA y PEDAGOGÍA SOCIAL

CEC

El presente documento pone a disposición de las y los aspirantes las orientaciones para la lectura de los textos indicados en la bibliografía de las Pruebas de Selección de Directoras/es 2020 de cada nivel y modalidad. Tiene el propósito de acompañarlos en su etapa de preparación para las instancias que posibilitarán la cobertura del cargo de Directoras/es (transitorio) del sistema educativo bonaerense.

Cabe destacar que la intención es ofrecer pistas para la lectura y muy especialmente, para la construcción del recorrido personal ya que el ordenamiento bibliográfico de las/os autores tal como se estila, no lo permite.

El Documento se organiza en tres partes, de acuerdo con los tres Ejes, tal como se pauta en el Temario aprobado para las Pruebas de Selección de Directoras/es 2020 de cada nivel y modalidad, a saber:

- Las reseñas del Eje N° 1 se refieren a los aspectos políticos relativos a la educación como acción estatal, al gobierno de la educación y a la formulación de la política pública que da sentido al trabajo de la/el Directora/Director..
- Las reseñas del Eje N° 2 están destinadas a profundizar conceptualmente y normativamente las fundamentaciones políticas, institucionales, pedagógicas y curriculares propias de cada nivel y modalidad.
- Las reseñas del Eje N° 3 abordan lecturas referidas a las 4 (cuatro) dimensiones -política, pedagógica, organizativa y comunicacional- que constituyen las prácticas del cargo de la/el Directora/Director, a los fines de aportar herramientas de análisis y de actuación que le permitan al/la aspirante construir el posicionamiento pertinente que requiere el ejercicio del rol.

Cabe destacar que en cada Eje se encontrarán con tres tipos textuales: bibliografía, documentos oficiales y principales normas vigentes.

En el caso de los textos de autor se indican páginas y capítulos. En los documentos de gestión es importante prestar atención a las fechas de su producción por cuanto en algunos casos puede haber referencias a aspectos del sistema que se han modificado y faltar otros de inclusión posterior; sin embargo su incorporación está fundamentada en tanto realizan aportes diversos para el desarrollo del temario.

Finalmente queremos destacar que se ha procurado garantizar que la mayoría del material seleccionado esté disponible en la web.





EJE 1: ESTADO, SISTEMA Y POLÍTICAS EDUCATIVAS

Estimadas/os Aspirantes :

El propósito central del Eje N° 1 es situarnos como sujetos históricos, como sujetos estatales y como sujetos de las políticas. Se trata de poder comprender de qué todo somos parte y que nuestras acciones impactan en procesos colectivos.

BIBLIOGRAFÍA

- **Feldfeber, M. y Gluz, N. (2019). Las políticas educativas a partir del cambio de siglo: Alcances y límites en la ampliación del derecho a la educación en la Argentina. *Revista Estado y Políticas Públicas*. Año VII, Num. 13, 19-38.**

Miryam Feldfeber, presenta a través de este artículo de investigación el avance en el análisis de las políticas públicas en Argentina a partir del nuevo siglo con el cambio de signo del gobierno. Aborda la recomposición de la capacidad regulatoria del Estado, los debates en torno a los mecanismos de inclusión social, los sentidos construidos en relación a la educación como derecho y los debates sobre la democratización. Aparece la tensión entre el derecho social a la educación y la instalación de una cultura del emprendedurismo, signado por conceptos como meritocracia, mediciones estandarizadas, comparación entre escuelas estudiantes y docentes.

- **Jaime Fernando [et.al.] (2013). Conceptos introductorios en *Introducción al análisis de políticas públicas*. Florencio Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche, pp. 11 a 29. Disponible en: <https://www.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/2017/02/Pol%C3%ADticas-p%C3%BAblicas2013.pdf>
Ahora disponible en: http://biblioteca.clacso.edu.ar/Argentina/icsya-unaj/20171114040327/pdf_1260.pdf**

El capítulo I desarrolla una discusión teórica y conceptual sobre el Estado. Presenta al inicio una breve revisión histórica, también de nuestra Argentina con diversos componentes de la constitución del Estado como la Burocracia y las relaciones sociales. Describe también los regímenes políticos, deteniéndose en las definiciones de democracia, poder, dominación. Finalmente caracteriza los conceptos de políticas públicas en democracia desde lo institucional y desde el sistema partidario.

Este capítulo permitirá comprender aspectos centrales del Eje 1, y su relación con la Educación en el marco de las políticas públicas.

- **López Néstor y Corbetta Silvina (2009). Hacia una nueva generación de políticas. Una invitación a revisar viejas tensiones en el campo de las políticas sociales y educativas. En N. López(coord.). *De relaciones, actores y territorios: hacia nuevas políticas en torno a la educación en América Latina*. Buenos Aires: IPE-UNESCO, pps. 305-325. Disponible en: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000189502>**

En este texto se plantea que el debate actual sobre las políticas tiene eje en las tensiones entre lo central y lo local, la sociedad política y la sociedad civil, las políticas sectoriales





o intersectoriales, el corto y el largo plazo y universalismo o focalización. El autor plantea que hay que avanzar hacia la integración de modelos de políticas, poniendo a dialogar las tensiones de manera de convertirlos en “pares dialógicos”.

El análisis de las tensiones enunciadas permitirá resignificar las posiciones asumidas por diferentes actores en torno a la implementación de las políticas educativas y ampliar argumentos que permitan superar soluciones duales.

- **Puigrós Adriana (2003). La organización del Sistema Educativo Nacional en ¿Qué pasó en la educación argentina? Breve historia desde la conquista hasta el presente. Buenos Aires: Galerna, pp.73-90.**

La autora plantea a través de un recorrido por los proyectos políticos y económicos de la organización del estado argentino, el surgimiento del sistema educativo nacional. Sancionada la Constitución de 1853, se fijaron las bases del Estado que Alberdi había concebido para nuestro país.

Por esos días la política educacional tuvo una tensión entre la prioridad de la educación básica o de la educación secundaria dirigida a la minoría ilustrada capaz de gobernar el país y vencer definitivamente a la "barbarie".

Al decir de Puiggrós “Desde 1880 hasta la asunción del poder por el radicalismo en 1916, la política nacional fue hegemonizada por la oligarquía, que por esos años consolidó su propiedad de la tierra y el comercio exterior”. A partir de allí se abrieron debates respecto al centralismo, el laicismo o la educación religiosa, que marcaron el período hasta la sanción de la Ley 1420 de educación común, laica, gratuita y obligatoria, cuya jurisdicción abarcaría la Capital Federal y los territorios nacionales.

La lectura del presente capítulo permitirá comprender aspectos centrales de los dilemas atravesados por el sistema educativo y la lucha ideológica en la historia nacional de la educación argentina.

- **Puigrós Adriana y Gagliano Rafael (2004). Consideraciones teóricas en La Fábrica de conocimiento. Buenos Aires: Homo Sapiens, pp. 5-25.**

El texto enfoca las dificultades de la cultura argentina para conceder un lugar trascendente a los saberes socialmente productivos, su transmisión generacional y sus consecuencias para acordar un proyecto de desarrollo social y productivo sustentable.

Los autores realizan un intento de aproximación a la categoría de “saberes socialmente productivos”, permitiendo reconocerlos en aquellos saberes que modifican a los sujetos, enseñándoles a transformar la naturaleza y la cultura, modificando su hábitos y enriqueciendo el capital cultural de la sociedad o la comunidad, a diferencia de los conocimientos redundantes, que sólo tienen un efecto de demostración del acervo material y cultural ya conocido por la sociedad

Proponen que hay factores diversos que inciden en la consideración de los saberes como productivos o improductivos, de acuerdo al clima de las épocas, al grado de despeje de las nuevas ideas de la cultura común y al poder del conservadurismo correspondiente.

Analizar los saberes que los individuos poseen permite comprender su potencial capacidad de operar sobre la realidad material y simbólica.





- **Southwell Myriam (2015). La escolarización en el Gran Buenos Aires en G. Kessler (Dir.). *Historia de la Provincia de Buenos Aires*. Tomo 6. La Plata: UNIPE. Disponible en: <https://unipe.edu.ar> (descargar)/ Cap. 14, pp. 465-490.**

Myriam Southwell abre el capítulo diciendo: La escuela organiza la vida cotidiana de la gente, pero también enuncia las perspectivas posibles de futuro que piensa para una población y da directrices sobre qué dinámica social se busca consolidar, por lo que resulta una dimensión central para entender las características que adopta determinada época. En este capítulo se realizará una somera presentación de las transformaciones de la política educativa durante el período 1970-2000..

En un territorio de fuerte crecimiento demográfico la gran pregunta es cómo lograr un buen nivel de educación para todos.

La autora analiza la expansión de un sistema en crisis, y su cobertura matricular en un escenario de pobreza y ajuste, y principalmente subraya el declive del rol del estado, esto, según Southwell interpela a los Estados como actores centrales, de cara a una sociedad muy distinta y bajo el imperativo de generar las condiciones para la incorporación masiva en el sistema escolar, en formas de acceso, permanencia y egreso con formación de calidad, mediante el renovado enfoque de derechos, destinado a todos los sectores sociales, sean cuales fueren sus condiciones de vida.

Marcos normativos

A continuación se presentarán orientaciones para la lectura de los siguientes marcos normativos:

- **Constitución Nacional Argentina. Art 5, 41, 42, 75 inc.17, 19.**
- **Ley de Educación Nacional N°26206/06**
- **Constitución de la Provincia de Buenos Aires. Cap. I, art 198; Cap. II, art 199, 200; Cap. II, art 201-204; Cap. IV, 205**
- **Ley de Educación de la Provincia de Buenos Aires N°13688/07**
- **Decreto Reglamento General de Instituciones Educativas N°2299/11**
- **Organigrama nueva estructura- Res. N°33/20**
- **Ley 10579. Estatuto del docente y sus modificatorias**
- **Ley de Paritarias N°13522/06**

La organización de un Estado supone una coordinación y articulación de los poderes públicos, capaz de dotar al sistema de la coherencia necesaria para su funcionamiento. La supremacía constitucional se constituye en el marco de esta institucionalidad. En este sentido, la forma de gobierno adoptada, las bases del sistema federal, las autonomías provinciales definidas en la Constitución Nacional y los principios consagrados en torno al derecho de enseñar y aprender resultan fundamentales para un primer abordaje del ordenamiento jurídico como estructura y también como herramienta de tutela en un Estado de Derecho.

La/el aspirante podrá aproximarse al sentido integral de este andamiaje a través del estudio y análisis de la jerarquía de las normas, desde la Constitución Nacional, la





Constitución Provincial, las leyes, decretos reglamentarios y diferentes normas concordantes en materia educacional.

La Constitución Provincial, en idéntico rumbo, erige a la Cultura y la Educación como derechos humanos fundamentales. La Provincia tiene la responsabilidad de coordinar institucionalmente el sistema educativo, asegurando el libre acceso, permanencia y egreso de la educación en igualdad de oportunidades. Considera a la familia, no obstante, como principal educador y socializador. Continúa fijando la estructura, naturaleza y funciones del sistema de gobierno educativo, estableciendo una Dirección General de Cultura y Educación con carácter autárquico. Consagra en su letra el servicio de educación y establece para su gobierno una máxima autoridad administrativa unipersonal (Director General) además de un organismo de asesoramiento colegiado (Consejo General). En ese marco aparecen los Consejos Escolares colegiados considerando especialmente la finalidad de participación mediante la elección de sus miembros a través del voto popular.

La Ley de Educación Nacional (Nº 26.206) sancionada en 2006 tiene por objeto regular el ejercicio del derecho de enseñar y aprender consagrado por el artículo 14 de la Constitución Nacional y los tratados internacionales incorporados a ella.

La provincia de Buenos Aires participó activamente en su discusión y diseño, como miembro del Consejo Federal de Educación. Esta norma establece la estructura del Sistema Educativo, haciendo alusión a todos los niveles y modalidades del Sistema Educativo Nacional; determina además la extensión de la obligatoriedad escolar y plantea las responsabilidades y obligaciones del Estado Nacional y las Provincias, respetando los criterios federales y las diversidades regionales.

Cada jurisdicción, a partir de este sistema integrado, cuenta con su propia regulación. En este caso, es imprescindible el análisis de la Ley 13.688 de la Pcia. de Bs. As., la cual se inscribe en un escenario de políticas públicas, ya que recoge las luchas en defensa de la Educación Pública y tiene como cimiento y como horizonte a los niños, adolescentes, jóvenes, adultos y adultos mayores, que se tornan sujetos de la educación desde situaciones socioeconómicas, culturales, ecológicas, lingüísticas y personales diversas y que reflejan la complejidad educativa de nuestra Provincia. Entre otros principios, recoge el derecho al acceso, permanencia y graduación en todos los Niveles, Modalidades y programas educativos por parte de todos los habitantes de la Provincia, y de aquellos que accedan desde fuera por medio de nuevas opciones tecnológicas.

Para continuar con esta lógica de la integralidad, los docentes de la provincia y en particular quienes aspiren a funciones jerárquicas cuentan con la Ley 10.579 y sus modificatorias para comprender sus derechos y obligaciones, entendiéndolos en la órbita de las acciones inherentes al funcionamiento de los establecimientos de enseñanza estatal, dependientes de la Dirección General Cultura y Educación de la Provincia de Buenos Aires o de sus organismos, y cuyos cargos se encuentran comprendidos en el escalafón que establece.

En el año 2011, el Decreto 2299 denominado "Reglamento General de Instituciones Educativas de la Provincia de Buenos Aires", ordenó pautas para la organización y el funcionamiento de los establecimientos educativos, recogiendo en su letra concepciones más amplias acerca del acto educativo, además de definir claramente funciones de los distintos cargos educativos e incorporar nuevas herramientas y recursos legales en torno a la actualidad institucional.





Con el objetivo de tener una perspectiva clara de la estructura de nuestro sistema educativo, resulta de vital importancia para quienes procuren ocupar cargos jerárquicos recordar que la Ley Provincial de Educación N° 13.688, en su artículo 69 inciso a), faculta a la Directora General de Cultura y Educación a aprobar las plantas y estructuras orgánico funcionales de su dependencia. En esta órbita, se dictó la Resolución 33/20 que aprobó la nueva estructura orgánica funcional de dicha Dirección.

Para finalizar este recorrido, cabe dedicar un apartado a la Ley 13.552 de Paritarias Docentes como herramienta de negociación colectiva para las condiciones laborales. La visión democratizadora del espíritu de esta norma pone en valor la intención de arribar a convenciones colectivas de trabajo que mejoren las condiciones de los trabajadores de la docencia.

A continuación se presentarán orientaciones para la lectura de las siguientes leyes:

- **Ley Nacional de Protección Integral de los Derechos de las Niñas, Niños y Adolescentes N° 26061/05**
- **Ley Provincial de Promoción y Protección Integral de los Derechos de los Niños 13.298/05- Decreto N°300/05**
- **Ley N°27.360 – Convención Interamericana sobre protección de los Derechos Humanos de las personas mayores.**
- **Ley de Educación Sexual Integral N°26.150/06**
- **Ley Provincial de Educación Sexual Integral N°14744/15**
- **Ley de Identidad de género N°26743/12**

La inclusión de esta normativa responde a la intencionalidad político pedagógica de alentar un posicionamiento reflexivo y crítico ante formas de vulnerabilidad social que se expresan de modo variado.

Nos interesa promover la apropiación de este marco normativo convocándolos a reconocer su dimensión sociohistórica y su dinamismo político y jurídico a efectos de tener claridad sobre los procesos sociales que convergen en ellos, y los que de ellos se derivan, observando el cambio de paradigma que contiene el paso de una construcción binaria a otra anclada en la diversidad respecto a la sexualidad y el género, y los efectos que ello trae al campo educativo.

En la Ley provincial 13298 del año 2005 (y las precisiones que aporta el Decreto reglamentario 300/05) el aspirante podrá considerar la noción de “obstáculos” que deben ser removidos en relación con la ejecución del sistema de promoción y protección. Reconocerá allí las responsabilidades ejecutivas propias de dicho sistema y podrá visualizar la enorme importancia de la “intersectorialidad” y la “corresponsabilidad” como categorías que darán marco a sus intervenciones pedagógicas.

Con la Ley nacional 26150 del año 2006 y su expresión provincial, Ley 14744/15, ampliarán su lectura crítica y atenta a las diversas situaciones de vulneración, fortaleciendo respuestas frente a situaciones como la violencia simbólica, el abuso en cualquiera de sus formas y el maltrato a niños, niñas y adolescentes. A la vez, favorecerá la educación relacionada a la sexualidad integral en una concepción que se descentra del paradigma médico. En el mismo orden, podrá resignificar el concepto de “acompañamiento” en tanto modo de intervención que se sitúa en la/el estudiante y sus





contextos, orientando procesos de cambio y mejora constante en las instituciones educativas y desde ellas, en interlocución con otras instituciones.

La Ley nacional 26743/12 sobre identidad de género se propone para ampliar la reflexión y la intervención lúcida ante los problemas de discriminación existentes y persistentes en las instituciones. La existencia de una ley no implica la apropiación o la consolidación de un derecho en la sociedad, pero logra enunciar un parámetro protectorio para ejercerlo con plenitud. La Educación en general como bien social y el Interés Superior del Niño de modo particular, brindan el marco, organizan intervenciones pedagógicas y se nutren en su ejercicio de acompañamiento a las vivencias internas, subjetivas, individuales y sociales en torno al género.

En el año 2017 se sancionó la Ley N° 27.360 adhiriendo a la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos Humanos de las Personas Mayores, estableciendo pautas para promover, proteger y asegurar el pleno goce y ejercicio de sus derechos. El artículo 20, "Derecho a la Educación", dispone que la persona mayor tiene derecho a la educación en igualdad de condiciones con otros sectores de la población y sin discriminación, en las modalidades establecidas por cada uno de los Estados Parte; como asimismo tiene el derecho de participar de programas educativos existentes en todos los niveles, y el derecho a compartir sus conocimientos y experiencias con todas las generaciones.

Con estos y otros encuadres normativos invitamos a superar y ayudar a dejar atrás estereotipos, construcciones hegemónicas y la convicción de que el ejercicio de la docencia en cualquier ítem escalafonario implica el reconocimiento de perspectivas de derechos más amplios, inclusivos, respetuosos de la diversidad y promotores de desarrollo humano.

Las Circulares y Documentos que acompañan este eje son:

- **DGCyE (2020). Documento de Trabajo N°1 La gobernabilidad del territorio educativo: La supervisión.**
- **DGCyE, (2020). Documento de Trabajo Jornadas Institucionales- febrero de 2020.**
- **DGCyE (2020). Circular Técnica 2 "Acerca de la continuidad de las políticas educativas"-Segunda etapa de la cuarentena - Jefes Regionales. Dirección de Inspección General.**
- **DGCyE (2020). Circular Técnica 2 "Acerca de la continuidad de las políticas educativas"-Segunda etapa de la cuarentena - Jefes Distritales. Dirección de Inspección General.**
- **DGCyE (2020). Subsecretaría de Educación. Documento Base Enseñanza y evaluación - Tercera etapa de la cuarentena.**

En el documento de trabajo N°1 se plantea como eje principal la integralidad territorial a partir de la definición de responsabilidades en los niveles de supervisión regional, distrital e institucional. Se define desde la normativa los alcances de la función del supervisor, estableciendo claramente la doble dependencia, delimitando el trabajo de equipos regionales, distritales y de inspectores de enseñanza. Finaliza con una propuesta de trabajo desde un nuevo modelo de organización articulado.

Por su parte, el documento de trabajo de Jornadas institucionales las plantea como un derecho de las/ os docentes a contar con un espacio de encuentro, participación, debate





y construcción de propuestas de trabajo institucional que abonen al proyecto educativo de cada escuela, en línea con las prioridades de la política educativa provincial y la definición de políticas públicas integradas e integrales.

La circular Técnica 2 está destinada a jefes regionales y distritales y tiene el objeto de potenciar los procesos de implementación de las políticas mediante la articulación de los diferentes niveles de gestión central, regional, distrital e institucional. A partir del propósito de fortalecer la trama institucional del Sistema Educativo bonaerense, pone en valor el trabajo realizado por los diferentes agentes con responsabilidad política de gestión territorial, en el contexto de la coyuntura actual y proyectando la futura.

En el documento base de Enseñanza y Evaluación se retoma la idea de la responsabilidad de la educación pública en un contexto desconocido que implica el desafío de poder enseñar, entendiendo y comprendiendo las situaciones diversas y adversas que se enfrentan cotidianamente. La evaluación tiene que brindar insumos para tomar decisiones que contribuyan a fortalecer y/o modificar las propuestas de enseñanza adoptadas para mejorar las trayectorias educativas de las y los estudiantes, a través del registro de lo producido y la preservación de los materiales realizados por docentes y estudiantes en este período, para que al volver a la presencialidad se valoren y acrediten los saberes adquiridos

EJE 2: LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

La siguiente propuesta ilustra un recorrido lector posible, una sugerencia para organizar las relaciones entre contenidos definidos en el Temario y aportes conceptuales y/o normativos incluidos en la Bibliografía. Se trata de relaciones clave de las que un/a Director/a de CEC debe disponer para desplegar sus intervenciones desde un posicionamiento ético político, haciendo los aportes pertinentes desde la modalidad.

Si bien cada aspirante realizará su propio recorrido, es esperable que a partir de la lectura reflexiva se afiance un posicionamiento docente que aspire a interpelar aquellas construcciones que, aunque circulantes en las instituciones educativas, no colaboren con sus objetivos. Es también esperable que las/os aspirantes avancen hacia problematizaciones de estos temas considerando el trabajo colaborativo y que impulsen en este mismo sentido el trabajo crítico institucional.

El Eje temático 2 se refiere a la modalidad de Psicología Comunitaria y Pedagogía Social desde su transversalidad a todos los niveles de enseñanza. El recorrido bibliográfico y el corpus normativo seleccionado, definen y enmarcan los ejes de trabajo, lineamientos y funciones de la modalidad y enfatiza la perspectiva de derechos con la que la modalidad aborda los ejes de convivencia y aprendizaje.

La lectura del Capítulo XII de la Ley de Educación Provincial N°13688 resulta fundamental porque particulariza en su Artículo 43 a la modalidad PCyPS como aquella especializada en los abordajes comunitarios dentro del espacio escolar, fortalecedora de vínculos que humanizan el proceso de enseñanza y aprendizaje, protegiendo el desarrollo de lo educativo como capacidad estructurante del sujeto y la comunidad en su conjunto, respetando la identidad y los principios de igualdad de oportunidades. Esta lectura será profundizada con el análisis de la normativa y documentos basados en esos principios.





Como punto de partida es importante poner luz sobre la conceptualización de Psicología Comunitaria y Pedagogía Social, aquí es nodal el aporte de Maritza Montero en “Teoría y Práctica de la Psicología Comunitaria” (Caps. 1, 2 y 6); la autora realiza un abordaje conceptual que hace posible visibilizar procesos fundamentales en la estructura de las relaciones sociales. Invita, desde la Psicología Comunitaria, a develar, atacar, erradicar las naturalizaciones de la vida cotidiana que contribuyen al mantenimiento de situaciones dañinas para los individuos y su grupo.

En la misma línea, el texto “Tramas relacionales de las comunidades educativas” de Cruz, V. y Vicente, E. (coord), a partir de una investigación realizada en los CEC, contribuye a interpelar perspectivas acerca de conceptos como participación, complementariedad y modelos de familia.

Dobles Oropeza, en Psicología de la liberación y psicología comunitaria latinoamericana, realiza un planteo ético político para abordar la Psicología Comunitaria desde la perspectiva de la Psicología de la liberación y con ello queda extendida la invitación para problematizar esta relación conceptual con la institución educativa en particular.

Por su parte, Marcelo Krichesky, nos ofrece con su publicación una investigación sobre el desafío de la justicia educativa a partir de experiencias de la educación social, recuperando aprendizajes surgidos desde el campo popular en la construcción de sentido político-pedagógico. Convoca a pensar el rol de las instituciones educativas en contextos de discusión y crítica. Además, se pueden encontrar apreciaciones para pensar los aportes de la educación popular.

En cuanto a la Pedagogía Social, los textos de Núñez Violeta aportan elementos para pensar/analizar las “complejas fronteras de inclusión-exclusión social” desde un trabajo pedagógico que hace foco en las dimensiones políticas de la responsabilidad pública de la educación. Permite pensar en la Educación como “antidestino”, considerando la diversidad como ventaja pedagógica.

La inclusión educativa nos interpela a elaborar propuestas de enseñanza y prácticas docentes e institucionales, que contemplen la diversidad de infancias, adolescencias y juventudes. Para ello es necesario considerar el carácter plural y complejo del proceso de socialización en la escuela. Aquí el autor Ángel Pérez Gómez, en el texto “Las funciones sociales de la Educación” trae operadores teóricos para profundizar en la función de la escuela, como favorecedora de la reconstrucción crítica del conocimiento.

Para el abordaje de la dimensión institucional se incluyen en la bibliografía diversos autores y el marco normativo. Graciela Frigerio y Margarita Poggi, en Cara y Ceca (cap. 2) recorren con detalle conceptos claves como cultura e imaginario institucional y presentan tres tipos de culturas institucionales: la institución como una cuestión de familia, como una cuestión de papeles y expedientes, o como una cuestión de concertación.

Pensar en conducir/gestionar una Institución propia de la Modalidad de PCyPS, que tiene como eje central la enseñanza entramada en el cuidado y viceversa, obliga a analizar las trayectorias educativas desde una perspectiva de derechos que contemplen la diversidad, como constitutiva de cualquier grupalidad. Para ello se propone el análisis de textos como el de Rebeca Anijovich: “Todos pueden aprender”. En este texto la autora invita a interpelar algunas variables conceptuales que aparecen en las decisiones curriculares, en proyectos institucionales, en debates académicos y también en los discursos diarios:





diversidad, aulas inclusivas, heterogeneidad. Profundizar en estos conceptos, permite entrelazarlos con una unidad de análisis descentrada del estudiante y complejizada contextualmente: las trayectorias escolares y las trayectorias educativas (relación que proponemos retomar también con el texto de Baquero). Para esto, las reflexiones de Flavia Terigi enfocan los recorridos que realizan las/os estudiantes en las instituciones, diferenciando las trayectorias teóricas de las reales. Permite un análisis crítico sobre la ruptura que el formato escolar que ofrecen los CEC rompe con la concepción monocrónica del tiempo escolar, a la vez que revaloriza la responsabilidad y el impulso que las/os Directores pueden imprimirle a las instituciones en pos de favorecer las condiciones institucionales para ampliar y resignificar visiones invisibilizadas, silenciadas, no dichas, en un horizonte de democratización escolar.

En esta línea, Baquero, R. y Terigi, F, en el texto “En búsqueda de una unidad de análisis del aprendizaje escolar”, invitan a ensayar una nueva perspectiva para desnaturalizar prácticas escolares, subrayando las características de los sujetos que ésta produce, ponderando las características del proyecto escolar como proyecto social, y luego relacionando ambas. Afirma Que, desde un abordaje psicoeducativo del aprendizaje resulta ineludible el análisis de las condiciones del trabajo escolar, puesto que los procesos de desarrollo y constitución subjetiva sólo pueden comprenderse a la luz de una cuidadosa ponderación de las situaciones en que se producen.

Laurence Cornu nos remite a considerar y comprender el valor de la confianza, como constitutiva del vínculo pedagógico, caracterizando no solo la manera a través de la cual las/os niñas/os se vinculan con las/os adultas/os de las instituciones sino también la relación inversa: cómo las/os adultas/os se vinculan con las/os niñas/os. Esta confianza adquiere sentido en una perspectiva emancipadora ligada a la finalidad de la educación en la democracia.

En su libro “El oficio de alumno y el sentido del trabajo escolar” Ph. Perrenoud trata de desentrañar el complejo entramado de la vida escolar, el oficio de ser alumno y la tarea de ser maestro. Su planteo inicial es que ser alumno es un oficio, con sus reglas, sus normas, sus limitaciones se centra en la vida escolar cotidiana, en las prácticas, en los oficios y en las estrategias de los alumnos y los maestros.

Carol Tomlinson, en su libro El aula diversificada, plantea que en las aulas diversificadas, las y los docentes proporcionan a cada estudiante modos específicos para aprender, sin suponer que el mapa de carretera de aprendizaje de un/a estudiante es idéntico al de otro. En los capítulos de su libro, realiza un recorrido acerca de cómo dar clases y para quién, propone ambientes que favorecen el aprendizaje, la utilización flexible del tiempo y una amplitud de estrategias de enseñanzas, todas condiciones para la enseñanza que se verifican en los CEC.

Como pueden observar la propuesta bibliográfica es amplia pero, responsabilizándonos por aquello que proponemos, con este ejemplo, les acercamos algunas ideas para organizar su lectura con el propósito de mostrar un recorrido posible: ni exclusivo ni excluyente. Entendemos que de este modo ponemos la enseñanza en acto y la anudamos al proceso formativo que implica estudiar con una finalidad -en este caso, la prueba de selección-. Nuestra aspiración es que este recorrido resulte significativo en sus propias trayectorias de trabajo: el compromiso político y pedagógico de esta Modalidad





en el sistema educativo de la Provincia de Buenos Aires es con estudiantes y con docentes.

EJE 3- LAS PRÁCTICAS DE LA DIRECTORA Y EL DIRECTOR DE ENSEÑANZA EN LA MODALIDAD PSICOLOGÍA COMUNITARIA Y PEDAGOGÍA SOCIAL- CEC

BIBLIOGRAFÍA

- **Anijovich, Rebeca (2016). Gestionar una escuela con aulas heterogéneas. Buenos Aires: Paidós. Colección voces de la educación. Caps. 1, 2, 4 y 6.**

Capítulo 1. Aulas heterogéneas y equidad.

Se propone la lectura de este capítulo para considerar de modo crítico la tradición homogeneizante de la escuela, los dispositivos y rituales dispuestos para atender la enseñanza y el aprendizaje.

Desde la modalidad interesa articular este marco teórico con las perspectivas de derechos y el posicionamiento crítico docente reconociendo la multiplicidad de posibilidades de aprendizaje de los estudiantes en las escuelas y fuera de ella, promoviendo la superación de respuestas compensatorias.

Importa atender a lo común como derecho sin descuidar la oferta de dispositivos para propiciar: el desarrollo autónomo y la capacidad de trabajar con otros, la posibilidad de elegir y aprender en entornos estimulantes, diversos y complejos.

La flexibilidad de las propuesta escolar implicará diversos modos posibles de organización del tiempo y el espacio, los agrupamientos, los canales de comunicación y recursos dispuestos para facilitar el aprendizaje.

Capítulo 2. El diseño de la enseñanza en aulas heterogéneas.

La importancia de este capítulo radica en la atención sobre la enseñanza. Pensar y diseñar aulas heterogéneas implica pensar especialmente en la didáctica: allí acentúa la heterogeneidad y el desafío docente para enseñar con propuestas múltiples y simultáneas. Anijovich recupera los aportes de varios autores para pensar la interacción entre los estudiantes y los objetos de conocimiento y con ello fundamentar la necesidad de adaptar prácticas pedagógicas y didácticas.

Serán centrales en este sentido el uso significativo de los espacios en el entorno educativo, la organización del trabajo en el aula y las consignas de trabajo. La escuela es concebida en su totalidad como espacio de aprendizaje. El aula, la biblioteca, el patio y todos los espacios donde se produce interacción se constituyen en entornos favorables para aprender.

Adquirir rutinas significativas de trabajo implicará además favorecer la celebración de acuerdos con los estudiantes, contratos de trabajo que hagan posible el aprendizaje significativo.

Capítulo 4. Los espacios Heterogéneos





Proponemos con este capítulo indagar en las posibilidades arquitectónicas que ofrece la escuela para el aprendizaje. Los invitamos a pensar la escuela, sus espacios internos y externos como un texto que interpele prácticas y facilite el encuentro y la participación de diversos actores institucionales.

Será importante considerar los modos en que el espacio escolar y su funcionalidad convocan diferentes grupalidades. ¿Cómo está dispuesto el espacio?, ¿cómo está habilitado?, ¿por quiénes?, ¿para quiénes?, ¿para qué?.

Invitamos a pensar cómo podemos capitalizar esta propuesta teórica para indagar y promover elecciones organizativas de los integrantes de la escuela, haciendo del espacio un mapa georreferenciado pleno de significado para sus usuarios.

Capítulo 6. La gestión de una Escuela Heterogénea

Con este capítulo proponemos pensar cómo un Inspector de Enseñanza puede ayudar al Director a valorar la heterogeneidad del equipo docente de la escuela. Propiciar la lectura significativa de los aportes profesionales docentes con el objetivo de diseñar un proyecto pedagógico que los implique y convoque.

El Director es clave como formador de formadores en el marco de la corresponsabilidad y un horizonte de sentido común que permita la mejora constante de los aprendizajes de los estudiantes. Su función estará enfocada a alentar y generar condiciones de trabajo colaborativo, profesional, reflexivo, encausando el uso del tiempo para permitir el desarrollo profesional docente entendiendo la enseñanza como una responsabilidad pública compartida.

- **Blejmar, B. (2006). De problemas, amarras, puntos de imposible y reuniones de equipo.**

Este capítulo intenta poner a disposición una serie de herramientas que permiten la intervención a partir de diferentes instancias de acción y reflexión. Pone a disposición algunas premisas para generar las posibilidades de aumentar las competencias del supervisor en los problemas organizacionales de las escuelas con las que interactúa cotidianamente. El autor presenta claramente la categoría de "problema" y desarrolla "nueve" amarras conceptuales que lejos de constituirse una receta de soluciones a repetición mecánica, se propone como una plataforma de abordaje a la singularidad de cada problema.

- **Gvirtz, S. y Podestá, M. E. (comps.). El rol del supervisor en la mejora escolar (pp. 123-136). Buenos Aires: Aique Grupo Editor.**

Se plantea la necesidad de transformación del rol tradicional del supervisor, concebido históricamente como un mero intermediario entre las políticas públicas y las escuelas, donde su función principal se basaba en ser un ejecutor de políticas diseñadas desde el nivel central, controlando las instituciones educativas a su cargo, poniendo el foco de sus intervenciones en aspectos meramente burocráticos de su funcionamiento, careciendo de una visión territorial integral de su distrito o área de supervisión.





Las características de la escuela actual demandan que el inspector se convierta en un actor clave en el proceso educativo, conociendo de cerca los servicios educativos a su cargo y contribuyendo a ajustar las políticas públicas a las necesidades de su región, acompañando a las instituciones, articulando redes de trabajo, apuntando a la calidad educativa en todas las escuelas de su jurisdicción, superando el plano micro-escolar y pasando a generar un impacto a mayor escala.

En este sentido, el rol del supervisor puede funcionar como posible modelo de nuevas e interesantes estrategias de intervención, constituyéndose en un profesional que brinda una oportunidad para la mejora, generando posibilidades para que las instituciones reflexionen cuando no saben qué hacer, transformándose en un aliado estratégico de la conducción y convirtiéndose en una especie de red de sostén que articule las escuelas de su área

- **Blejmar, Bernardo (2013). El director como facilitador de procesos. El lado subjetivo de la gestión. Del actor que está haciendo al sujeto que está siendo . Buenos Aires: Aique.**

Este material resulta un aporte valioso a la formación de los y las Directores/as para la gestión de las escuelas, dado que postula el término gestionar, como “hacer que las cosas sucedan”, se trata de crear las condiciones para el “mejor hacer” de un colectivo escolar. El equipo directivo en otras palabras será quien geste y posibilite las condiciones habilitantes para emprender los procesos de cambio, es decir, será quien estime y garantice las condiciones e intervenciones para que en las escuelas acontezca aquello que se desea y se acuerda. Será el equipo directivo quien trace la ruta de trabajo para el equipo docente y brinde el auspicio de un horizonte compartido de trabajo. Brindar las condiciones para que este horizonte educativo tenga lugar en nuestras escuelas requiere trazar un camino compartido y acordado, con precisión y claridad, de modo que todos los actores involucrados compartan el sentido y las estrategias que habrán de transitarse.

- **Diez Tetamanti, J. M. (2018). Cartografía Social. Claves para el trabajo en la escuela y organizaciones sociales. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/324170212_Cartografia_Social_claves_p ara_el_trabajo_en_escuelas_y_organizaciones_sociales](https://www.researchgate.net/publication/324170212_Cartografia_Social_claves_para_el_trabajo_en_escuelas_y_organizaciones_sociales)**

En palabras de Diez Tetamanti, la cartografía social es una metodología de construcción colectiva de mapas, relativamente joven en América Latina, donde se producen nuevos sentidos espaciales, es decir aquellas experiencias que le otorgan significado a los lugares habitados. Según el autor, “los mapas son textos” que podemos escribir quienes habitamos un territorio de acuerdo con cómo lo vivimos y lo experimentamos. En el proceso de construcción de mapas sociales, se intenta siempre establecer vínculos horizontales y relaciones de participación recíproca entre los participantes para discutir y (re)crear el territorio. El producto de la intervención de la práctica es el propio proceso que se genera entre aquellos y las marcas singulares que se agregan al mapa construido. Este texto presenta las nociones básicas sobre la cartografía social desde la perspectiva de autores latinoamericanos y es sustancialmente una guía práctica para la elaboración y la interpretación de mapeos sociales que puedan realizarse en la escuela y en el seno





de sus comunidades para la construcción democrática y participativa de transformaciones.

- **Dussel. Inés (2011). Aprender y enseñar en la cultura digital. Buenos Aires: Santillana.**

Inés Dussel en Aprender y enseñar en la cultura digital (2011) presenta los resultados de investigación sobre las actitudes de los/as docentes frente a las nuevas tecnologías, identificando los elementos que les provocan temor y los que les dan confianza y esperanza sobre las nuevas dinámicas, así como los usos pedagógicos-didácticos que hacen en sus clases.

Las transformaciones actuales son profundas, no de grado, dice Dussel. En este sentido, la autora brinda un interesante marco conceptual en el que detalla tres dimensiones que interpelan la lógica escolar: la organización pedagógica del aula, la noción de cultura y conocimiento, y las formas de producción del conocimiento. En la última parte del libro, retoma argumentos para discutir cuánto hay de cambio y cuánto de continuidad en la forma en que se están introduciendo las nuevas tecnologías en las aulas. Finalmente, aborda “el debate sobre la forma en que están cambiando o deberían cambiar los sistemas educativos y las pretensiones de transformación radical o incluso desaparición de la escuela, tal como la conocemos” (p.13).

- **Gvirtz, Silvina y De Podestá, Ma. Eugenia (2009). Mejorar la gestión directiva en la escuela. Buenos Aires: Granica. Primera parte, pp. 29-114.**

Este libro tiene por objeto pensar junto con los directores los nuevos significados y las nuevas prácticas que exige la gestión de las escuelas en la actualidad. Advierte sobre los cambios acaecidos en la producción y distribución del saber en las sociedades contemporáneas y presenta herramientas para que los directivos puedan enfrentar los desafíos que implica conducir una buena escuela. Una buena escuela requiere de liderazgos inteligentes. Mejorar la gestión directiva en la escuela invita a repensar la función de la escuela en general y la función del directivo en particular.

Primera parte: Herramienta para la gestión

1. Mejorar la escuela. Silvina Gvirtz

Realiza un recorrido de ideas que inicia desde la historia del Sistema Educativo para entender su funcionamiento y comprender el mejoramiento de la escuela.

La crisis del sistema se inicia en la década del '60. Crece significativamente la oferta de escuelas privadas. Se inicia una ola de reformas que se sostiene durante los '70, '80 y '90. La crisis no había sido superada al momento de la escritura del texto, por lo cual la autora propone pensar nuevos sentidos de la escuela, ya que estamos insertos en una sociedad del conocimiento donde tenemos que formar otro tipo de ciudadanos, distintos a los que formábamos el siglo pasado.

La propuesta es ir hacia una escuela mejor, donde se incluya la gestión estratégica con todos los componentes que ello implica. Se requiere liderazgo para llevar a cabo el proceso de planeamiento estratégico que permita un camino desde la escuela real hacia la escuela ideal.





2.El director de escuela como gestor del cambio. Ernesto Gore

El directivo como gestor del cambio implica centrarse en tres cuestiones: 1- su rol en cuanto a generar comunicación 2-en cuanto a crear conocimiento y sentido a través del liderazgo y 3-cambiar la organización exige ser capaz de cambiarse a uno mismo.

3.Liderazgo en la escuela: el desafío de mantener el fuego sagrado. John Taylor

Presenta la perspectiva del liderazgo desde dentro de la escuela. Aunque no todas las escuelas tienen las mismas particularidades, hay cosas que todas tienen en común: preocupación por los alumnos. Los colegios comparten determinadas realidades más allá de sus características peculiares. El propósito es hablar sobre los principios que nos motivaron a ser docentes, y tratar de redescubrirlos.

4.Innovación, escuela y sistema educativo: el reto de la articulación entre niveles. Inés Aguerro

Propone rever la estructura de los niveles primario y secundario. Sugiere la importancia de analizar el contexto. Plantea que el primer tema cuando pensamos en la innovación en la escuela en el sistema educativo en cómo debería ser la articulación, ya que habría que concebir otro sistema, otro modelo. Estamos frente a la necesidad de construir una nueva revolución que pasa justamente por cuestionar los aspectos centrales del proceso de enseñanza.

El contexto ya no es lo que era ni tampoco sabremos cómo será en el futuro. El salto de paradigma puede darse haciendo un cambio en la organización a nivel del aula, a nivel de la institución de enseñanza y a nivel del sistema educativo.

La sugerencia es cambiar tres cosas: la propuesta de enseñanza, la institución escolar, es decir que pase de ser una institución escolar burocrática a una institución inteligente, y el sistema educativo dejando de pensarlo como un conjunto de niveles para pensarlo como un continuo de ciclos que se van potenciando unos a otros.

- **Frigerio, Graciela (marzo 2004). De la gestión al gobierno de lo escolar. Novedades Educativas N° 159, pp. 6-9.**

La autora analiza el concepto de gestión, y sus múltiples interpretaciones, señalando que no coincide con aquellas visiones mercantilistas y afirmando que la escuela debe ejercer una contra interpretación vigilante sobre algunos conceptos, valorizando lo complejo del trabajo escolar. Indica la pertinencia de hablar de la institución por sobre la organización. Plantea la importancia de volver a mirar la problemática educativa en términos de gobierno escolar, noción más amplia que incluye la gestión.

Expresa que se impone re introducir la acción política ya que lo que sucede en la escuela no puede ser pensado con neutralidad. La escuela no es todopoderosa pero puede poner en cuestión la idea de "inexorable" del destino de muchos sujetos, reconquistando el carácter político de la educación, de la acción de los maestros.

- **Lugo, María Teresa (2011). La matriz TIC. Una herramienta para planificar las tecnologías de la información y la comunicación en las instituciones educativas . CABA: IIPE-Unesco.**





El contexto actual enmarca nuevas demandas y desafíos para las instituciones educativas. Este artículo presenta una propuesta que apunta a fortalecer las escuelas para llevar a cabo proyectos con tecnologías innovadoras y de calidad. Aborda las dimensiones y criterios fundamentales para que cada equipo de conducción avance en la integración TIC, a través de la aplicación de una herramienta de planificación probada y valorada internacionalmente – la Matriz TIC-. Este instrumento contribuye a perfilar un Estado de Situación TIC que identifique puntos fuertes y débiles, oportunidades, amenazas y los caminos alternativos para diseñar e implementar proyectos TIC articulados con las directrices del proyecto pedagógico institucional.

- **Maddonni, Patricia, Sipes, Marta y colab. (2010). El trabajo del director y el cuidado de las trayectorias educativas. Caps. 1 y 2 (pp.11-32). Disponible en :<http://repositorio.educacion.gov.ar/dspace/bitstream/handle/123456789/55724/EI%20trabajo%20del%20director%20y%20el%20cuidado%20de%20las%20trayectorias%20educativas%20pdf.pdf>**

Esta publicación del Ministerio de Educación de la Nación es una producción destinada a colaborar con espacios de formación y realizar un aporte al pensamiento sobre la tarea de dirigir las instituciones educativas de nivel primario.

Entendiendo que los equipos de conducción de las escuelas tienen una misión político-pedagógica sumamente relevante, al impulsar y direccionar los esfuerzos colectivos de su institución y generar espacios de reflexión y trabajo en conjunto para llevar adelante sus propósitos educativos; se posiciona al directivo como actor posible de decidir el mejor camino en torno a situaciones educativas complejas.

Para contribuir a este trabajo, esta publicación propone analizar una serie de situaciones o escenas de la vida escolar, con preguntas y reflexiones para pensar y compartir, y sugerencias bibliográficas para seguir aportando a una visión profunda, enriquecida y sincera.

- **Marturet Margarita, Bavaresco Patricia, Torchio Rita, Íbalo Cristina y Calarco Marturet José (2010). El trabajo del director y el proyecto de la escuela. Caps. 1 y 2 . Buenos Aires: Ministerio de Educación de la Nación. Disponible en:**

http://nuestraescuela.educacion.gov.ar/banconderecursos/media/docs/bloque03/4_El_trabajo_del_director_y_el_proyecto_de_la_escuela.pdf.pdf

Se asume el desafío de recuperar fuertemente el aspecto político de la gestión escolar, disociando al término de concepciones históricas que lo vinculan más al ámbito empresarial que al educativo, entendiendo a la conducción de una institución como una práctica política/pedagógica, que promueve el trabajo del director en la articulación de políticas, tejiendo entramados para crear condiciones con el objetivo de que en la escuela puedan estar todos los niños aprendiendo, persiguiendo para ello los principios de igualdad, de ética, de responsabilidad y de justicia educativa.





Dirigir una escuela, entonces, se concibe como la acción de pensar- en conjunto con otros- en cómo orientar a los colegas, a las familias y a los alumnos en una dirección que se considera la mejor para la institución, creando y produciendo condiciones para construir lo común, para ocupar ese espacio de lo público donde tienen lugar los procesos de enseñanza, de aprendizaje, de transmisión de la cultura, de construcción de la ciudadanía y de realización de justicia social; asumiendo los desafíos, interrogantes y urgencias que requerirán del director la lectura, análisis y toma de posición ante la realidad en que se encuentra para poder actuar en ella y transformarla.

- **Meirieu, Philippe (2020). La escuela después... ¿Con la pedagogía de antes? Disponible en <http://www.mcep.es/2020/04/18/la-escuela-despues-con-la-pedagogia-de-antes-philippe-meirieu/>**

Meirieu a través de una de sus obras más recientes: “La escuela después... ¿con la pedagogía de antes?” interpela los escenarios escolares, actualmente tensionados por la pandemia. De acuerdo al autor, el acto pedagógico no es una yuxtaposición de intervenciones individuales, sino una construcción, tanto material como simbólica, de la escuela en su principio mismo: aprender juntos, al mismo tiempo, con un maestro que crea algo común y acompaña a cada uno en su singularidad. Las herramientas digitales que dominan hoy en día la educación se basan en su mayor parte en una lógica individual y técnica, generando en la escuela una tensión entre su definición de institución y su transformación en servicio encargado de satisfacer las demandas de los usuarios individuales.

La educación en casa no es, no puede ser la escuela: porque, precisamente, la escuela es lo que rompe con las desigualdades familiares y sociales, lo que permite acceder a la alteridad, lo que da a toda la posibilidad de acceder a conocimientos infinitamente compatibles, otorgando la posibilidad de que desde las diferencias individuales podamos construir lo común. Este aporte cobra particular significancia para repensar los escenarios escolares, las propuestas enseñantes y las intervenciones de los múltiples actores, no solo en épocas inéditas como las que estamos atravesando actualmente.

- **Nicastro, Sandra y Andreozzi, Marcela (2003). Asesoramiento pedagógico en acción: La novela del asesor . Buenos Aires: Paidós, cap. 1.**

Este texto propone definiciones, reflexiones, principios y experiencias sobre el trabajo del asesor. Ofrece instrumentos prácticos sometiéndolos siempre a la mirada reflexiva y contextualizada. Advierte sobre las dificultades que se encontrarán en esta práctica y posibilidades de superarlas.

El asesoramiento pedagógico es una práctica localizada en un puesto de trabajo específico como un asesor pedagógico o un consultor externo. También es una práctica transversal que se expande y desarrolla dentro del trabajo realizado desde diferentes posiciones institucionales. Se puede definir también como una práctica especializada en situación, lo que implica abandonar miradas binarias que concentran la función de asesorar en solo una persona o suponen que todos pueden asesorar. En el análisis del trabajo del asesor dice que es en sí mismo un acto de intervención, -venir entre-, un interponerse. Sería el tercero, que no es un espectador de lo que sucede sino un





provocador, que promueve una interrogación acerca del sentido para desvelar lo que estaba oculto.

- **Nicastro, Sandra y Greco, M. Beatriz (2012). Trayectorias y formación en el contexto educativo. Entre Trayectorias. Escenas y pensamientos en espacios de formación. Rosario: Homo Sapiens, (pp. 23-39) .**

El capítulo que a continuación se presenta pone a disposición la posibilidad de pensar y reflexionar sobre las trayectorias de las y los estudiantes como un recorrido, como un camino. Según presentan las autoras cuando pensamos la trayectoria en relación a la idea de camino, la interrupción, el atajo, el desvío, los otros tiempos, son aspectos posibles que formarán parte del análisis. Comparten la idea de pensar las trayectorias en el tiempo, en la temporalidad, y desde la narración, como condición de posibilidad.

Las autoras sostienen la relación entre trayectorias y pensamiento suponiendo acciones enmarcadas y dirigidas por un pensamiento que se van desplegando en el mismo momento de la acción, que no es completamente previo a ella, que la orienta y la potencia en la medida que ella modifica el pensamiento mismo.

- **OEI (2015). Directores que Hacen Escuela. Buenos Aires. Colección: - La agenda del equipo directivo.**

Aunque todas las dimensiones institucionales son importantes, el Equipo Directivo tiene una responsabilidad central e indelegable en la pedagógico-didáctica y por ello su atención debe primar por sobre las demás, haciéndose así indispensable planificar y reservar espacios para tareas tales como recorrer aulas, mirar planificaciones, orientar a los docentes, analizar trayectorias, etc. ;que se pueden cristalizar organizando una buena agenda de trabajo.

Para organizar una agenda que dé prioridad a la dimensión pedagógica, el Equipo Directivo deberá generar oportunidades para asesorar a los docentes, fijando momentos de planificación conjunta y trabajo colectivo, identificando los núcleos a trabajar con los mismos, definiendo un plan de asesoramiento con una dimensión temporal y valiéndose de la observación de los indicadores de aprendizaje. A su vez, tendrá que organizar el trabajo con otros de manera productiva, fijando rutinas y estableciendo protocolos de acción; para lo que es necesario aprender a delegar tareas, asignar roles y funciones, planificar en el tiempo, usar canales de comunicación efectivos y poder discriminar qué es- o no- importante en un momento determinado. Por último, habrá de fortalecer la capacidad de autogestión, observando las propias acciones cotidianas, teniendo la flexibilidad para reorganizar la agenda con la mente en el mediano y la mirada en el largo plazo, pudiendo así cumplir con los objetivos planificados.

- El rol del equipo directivo: 'Gestionar la escuela: hacer que el aprendizaje suceda'. Colaboración de Victoria Abregú.

- El conflicto en la escuela. Colaboración de Bernardo Blejmar.





El conflicto es estructural, profundamente humano y se presenta con intensidad en las escuelas. Como toda organización, la escuela es la sumatoria de muchas voluntades en las que el conflicto está presente; es evidente que en la cotidianeidad de las instituciones educativas surgen continuamente conflictos entre los distintos actores de la comunidad educativa. Como se advierte lúcidamente, en el conflicto puede observarse también el interés que tienen las partes integrantes por la institución; por ello se señala que una organización con conflictos débiles, puede ser también una organización vacía de voluntades.

Esta situación parece amplificarse en instituciones modernas en crisis, a las que las nuevas tecnologías, Internet, dispositivos móviles y redes sociales, plantean una inédita permeabilidad con el afuera escolar, emergiendo nuevos conflictos que se suman y, en ocasiones, potencian a los tradicionales.

Dirigir una escuela requiere necesariamente enfrentarse a este tipo de situaciones. La clave para hacerlo es reconocer que todos los miembros de una comunidad educativa comparten algunos intereses comunes y que, más allá de las divergencias, es importante trabajar a partir de ese interés común, identificando y sosteniendo aquello que es compartido. A la vez, es cada vez más necesario encontrar enfoques eficaces para el análisis y resolución de conflictos. En el texto se desarrollan algunas claves para la gestión institucional, a saber: la definición del conflicto, la prevención de la aparición de aquellos que no agregan valor, la resolución, la negociación y la facilitación de acuerdos.

- ¿Por qué es tan importante la información en la escuela?: “Datos como aliados: claves para usarlos”.

Este documento versa sobre la importancia de los datos para la gestión educativa y explica cómo producir y usar información para mejorar la escuela. El supuesto que recorre el texto es que el manejo de información es una de las herramientas clave de la gestión educativa, ya que los datos apuntalan la conducción institucional y ayudan a la realización del proyecto compartido por toda la comunidad educativa.

El uso de información es esencial para entender las causas y consecuencias de las situaciones problemáticas, permite describir con evidencia empírica la situación de la escuela en un momento dado, siendo los indicadores (cuantitativos o cualitativos) las herramientas que, por excelencia, sirven para medir y organizar la información. Además, ayuda a fijar metas concretas y a evaluar en qué medida se logran los objetivos luego de implementar diferentes estrategias e identificar nuevos desafíos y oportunidades.

En este sentido, la información es una aliada para la mejora permanente y la reflexión sobre los datos es clave para transformar los indicadores en herramientas potentes para la toma de decisiones. Es importante considerar que las escuelas producen constantemente información muy valiosa, entonces se trata de generar hábitos y rutinas para construir indicadores y mirarlos de manera sistemática. Por ello, para lograr una cultura institucional que valore y utilice de manera constructiva la información, se debe generar un ambiente de confianza para la lectura e interpretación de indicadores y para ello, se indican algunas acciones potentes que pueden facilitar la gestión institucional.





DOCUMENTOS

- **DGCYE. (2010). Comunicación Conjunta 1/10 – Diagnóstico participativo. DGCyE. Inspección General. http://servicios2.abc.gov.ar/lainstitucion/sistemaeducativo/psicologiaase/comunicaciones/documentosdescarga/2010/comunicacion_conjunta_1_del_2010.pdf**

Este documento es una producción conjunta de niveles y modalidades destinada a acompañar y orientar la primera etapa del trabajo institucional en la que se desarrollan tareas de diagnóstico. El enfoque asumido enfatiza la relevancia del diagnóstico participativo para favorecer las prácticas democráticas y la organización de la comunidad educativa.

El Documento se organiza en dos partes. Una primera parte de fundamentación general sobre el diagnóstico participativo, especialmente vinculado a la planificación estratégica, en la cual se hace hincapié en la incorporación de los diferentes actores de la comunidad en el proceso de construcción participativa, favoreciendo el análisis institucional desde miradas diversas. Una segunda parte, en la que cada Dirección elaboró una propuesta de trabajo, respetando las especificidades de cada nivel o modalidad de enseñanza.

En la formulación general, se destaca el abordaje de dos conceptos centrales. En primer lugar, el concepto de diagnóstico, entendido como construcción colectiva en la que se identifican y analizan situaciones problemáticas para acordar modalidades de intervención. En segundo lugar, el concepto de participación, entendido como proceso y posicionamiento ideológico, más que como estado y cuestión técnica, respectivamente. A su vez, tomando la distinción de María Teresa Sirvent, se distingue entre participación real, efectiva en la toma de decisiones, y participación simbólica, ilusoria (un “como si”). Finalmente, como dice la autora citada, la participación no brota por sí misma, tampoco es la concesión de una autoridad, sino el ejercicio de un derecho que se aprende y se conquista.

- **DGCYE. (2009). Subsecretaría de Educación. Dirección de Planeamiento. La planificación desde un currículum prescriptivo. La Plata.**

Este documento nos ofrece una visión para el análisis y la reflexión de las formas de gestión institucional generadas a partir del planeamiento. Un planeamiento que nos propone pensar la escuela como objeto de conocimiento a partir de la habilitación que generan nuestras leyes de educación nacionales y provinciales que reinstalan en la agenda al Proyecto Institucional como vertebrador de la acción educativa. Una acción que no puede perder de vista su anclaje pedagógico, de enseñanza exclusivamente y que además debe recuperar la concepción del hecho educativo desde lo ético y social “en tanto se orienta al logro de políticas más justas y democráticas” (García en DGCyE, 2019, p 11)

Realiza una serie de propuestas con categorías complementarias entre sí para la concreción del Proyecto Institucional, como abanico de posibilidades mirados desde distintas concepciones y posicionamientos, pero siempre pensados desde la centralidad de la enseñanza como función específica de la escuela. Los equipos educativos son los actores que, desde lo colectivo, piensan y crean nuevas formas de enseñanza y gestión a partir de la revisión de las prácticas de planificación institucional. Aunque propone varias alternativas de planificación institucional (como encuadre de trabajo, como respuesta a





un problema, como respuestas a una propuesta externa) profundiza en el análisis del enfoque como respuesta a un problema y los caminos posibles para su análisis, en la búsqueda de la institución de sus problemáticas y su contexto. Respuestas que permiten la reflexión para la generación de información que construya conocimiento docente para la mejora de las prácticas institucionales. Y, pone sobre la mesa la discusión sobre las trayectorias escolares reales de los alumnos, desde la perspectiva del derecho a la educación.

Por último, el documento hace un análisis de la importancia de la planificación didáctica, permitiendo reflexionar sobre sus diferentes composiciones y posicionamientos alrededor de las cuales se genera, destacando la importancia de la contextualización de los contenidos prescriptivos estableciendo límites y posibilidades para la generación de propuestas situadas. Señala fundamentos para la concreción de la planificación didáctica, como anticipación, reflexión integrada y coherente.

- **DGCYE (2011). Subsecretaría de Educación. “Construcción y uso de información en los procesos de planeamiento institucional”. Dirección Provincial de Planeamiento, Provincia de Buenos Aires. Disponible en: <http://www.dirdocumentacion.net.ar/repo/modulos/buscador/documentos/uso-de-informacion-para-el-planeamiento-institucional%20pcia%20bsas.pdf>**

Al organizar, sistematizar e interpretar datos se construye información. Una herramienta para la gestión y la mejora de las prácticas pedagógicas es la construcción y uso de la información que permitan a los distintos actores docentes del sistema educativo formular interrogantes y tomar decisiones.

Diagnóstico, monitoreo y evaluación no deben ser concebidos como prácticas independientes. La gestión integral de la institución debe apuntar a la realización de diagnósticos entendidos como descripciones de una situación, que generen información para la identificación de las características y/o problemáticas institucionales, la formulación de un proyecto que las aborde y la construcción de indicadores que den cuenta de dicha situación y permitan el monitoreo y su posterior evaluación.

Es fundamental concebir la evaluación desde el mismo diseño, definiendo criterios y seleccionando los instrumentos que permitan obtener información en los diferentes momentos de su implementación, prever desde el inicio cuándo, para qué y qué información será necesaria y cómo la obtendremos.

BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA

- Comunicación 2/11.Pautas para el trabajo en los CEC.

En esta comunicación se puede abordar la identidad del CEC en tanto institución de enseñanza. Permite realizar una lectura en clave de la relación con el acompañamiento como política pública del pasaje del paradigma de la Ley del Patronato y el menor hacia la Ley de Promoción y Protección de los Derechos de los niños/as y adolescentes y en íntima relación con la Ley Nacional de Educación N°26206 y la ley de Educación N° 13688 de Provincia de Buenos Aires. Los ejes sobre los que se posiciona para garantizar la construcción de la identidad del CEC en tanto institución de enseñanza son





fundamentalmente dos: 1) La redefinición del CEC en cuanto institución formal del estado provincial que cubre la extensión de la Jornada Escolar. 2). El trabajo de articulación hacia el interior de la modalidad con las demás estructuras y, hacia el exterior, con las escuelas de origen de las/os estudiantes, otras instituciones y sectores.

- Comunicación N° 05/12 El grupo inicial de CEC como una Comunidad de Lectores.

Esta comunicación centra su mirada sobre el grupo del nivel inicial en los CEC. La misma aborda dos ejes

- 1) Las particularidades del Grupo inicial y las ventajas pedagógicas,
- 2) Profundizando la mirada en el Eje Curricular “Las Alfabetizaciones y múltiples lenguajes” tomando como Núcleo de Problematicación para intervenir “Las prácticas del lenguaje en el CEC”.

Tensiona la mirada hacia prácticas de enseñanza desde los criterios de la diversidad y la complejidad.

- Comunicación Conjunta 2/13. Violencias en el ámbito familiar y otras violencias de género: aportes para su abordaje desde las instituciones educativas.

Esta comunicación al ser conjunta tiene el propósito de sistematizar en las instituciones de gestión estatal y privada, las propuestas vinculadas a la violencia en el ámbito familiar y las cuestiones relacionadas con la perspectiva de género en los diferentes niveles y modalidades de la DGCyE. Explícita en su recorrido teórico las leyes que enmarcan los derechos desde una perspectiva de Educación Sexual Integral y de Género. Centrando la mirada sobre estereotipos, desigualdades y violencias de género entendiendo a esta perspectiva como un enfoque que cuestiona la naturaleza biológica de lo masculino y lo femenino, considerando a los mismos como construcciones sociohistóricas. Para desnaturalizar estos estereotipos, las instituciones educativas deben constituirse en un espacio plural que permita que niñas/os, adolescentes, jóvenes se respeten, se conozcan, y proyecten su vida con la tranquilidad de saberse reconocidos y acompañados por un adulto educador que los cuida, pero que no los juzga; que sirve como modelo,, pero que no se impone como modelo homogeneizante.

- Comunicación N° 5/16 El “aula taller” como estrategia pedagógica.

Esta comunicación centra su mirada partiendo desde la particularidad de la “complementariedad” del CEC respecto de los niveles de enseñanza obligatoria promoviendo de este modo la inclusión y permanencia de niñas, niños y adolescentes. Este documento invita a revisar conceptos en relación a la temática del aula-taller.

- Documento de trabajo N° 5/10. Enseñar en el CEC – Aportes para mejorar las trayectorias educativas.





Este documento propicia el fortalecimiento de las prácticas de enseñanza en el marco de los lineamientos de la Propuesta Curricular para Centros Educativos Complementarios y en articulación con los contenidos del Diseño Curricular para la Educación Primaria, abordando el área de Prácticas del Lenguaje y de la Matemática. Su lectura invita a cooperar con la revisión y sistematización de las prácticas de gestión institucional y curricular y a colaborar en la implementación de estrategias de equipo que contribuyan a los procesos de inclusión, retención y terminalidad, favoreciendo la calidad educativa. Se orientan con lineamientos conceptuales que sustentan las propuestas de intervención, atendiendo a la flexibilidad de tiempos y espacios que caracteriza a los CEC.

- Documento de Trabajo N° 2/13: Aprender a jugar en el CEC: una cuestión de derechos.

Este documento propone analizar la universalidad del juego como un derecho, en tanto es necesario por la función y la importancia que cumple durante la constitución del sujeto posibilitada por la relación con un Otro. Se deconstruye y se construye el concepto del juego como tal, entendiendo que mediante el juego las culturas transmiten valores, normas de comportamientos, además de ser utilizado para la resolución de conflictos.

- Documento de Trabajo N° 6/13: Las actividades científicas y tecnológicas educativas en la Educación Primaria y en los CEC.

Esta comunicación escrita en el marco de las actividades científicas y tecnológicas, invita a pensar el trabajo articulado entre el nivel primario y los Centros Educativos Complementarios, entendiendo al trabajo cooperativo, colaborativo y en comunidad, como los ejes para propiciar proyectos que puedan desarrollarse entre ambas instituciones.

- Serie Propuestas de Continuidad Pedagógica para CEC. 2020. (N.º 1 a 3). Dirección PCyPS.

Esta propuesta está enmarcada en el programa de Continuidad Pedagógica que elaboró la Dirección General de Cultura y Educación, en el contexto del COVID 19, con el objeto de que todas/os las/os estudiantes puedan continuar con sus trayectos educativos.

En este marco la serie de propuestas de lectura y escritura están destinadas a las y los niñas, niños, y adolescentes que asisten a los Centros Educativos Complementarios (CEC) Los mismos complementan las actividades elaboradas por los Niveles y podrán enriquecerse según las posibilidades y características de las comunidades a las que pertenecen.

- Serie de Efemérides 2020 (N°1 a 10) Dirección PCyPS

En consonancia con el objetivo principal de la política educativa provincial: “Enseñar a leer y escribir el mundo a lo largo de toda la escolaridad”, esta Modalidad resalta la necesidad de “acercar la enseñanza al aprendizaje” con la intención de democratizar el





acceso al conocimiento y crear condiciones adecuadas para favorecer las trayectoria educativas.

